

INSTITUUT VOOR PUBLIEKE WAARDEN: EEN KIJKJE ACHTER DE SCHERMEN

INTERVIEW MET NIENKE SCHLETTE EN SOPHIE ALBERS

door Maurits Hoenders

Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) heeft als doel de publieke zaak te verbeteren. Uitgangspunt daarbij is dat burgers de publieke zaak terugveroveren op de overheid en zelf aan de slag gaan met oplossingen voor maatschappelijke problemen. Daarnaast is democratie als welbegrepen eigenbelang aan vernieuwing toe. Tenslotte is financieringsinnovatie nodig om tot publieke innovatie te komen. Door actieonderzoek en publieke ondernemingen boekt IPW concrete resultaten en creëren ze en passant nieuwe, fundamentele kennis. In een klein kantoor in hartje Utrecht sprak Maurits Hoenders actieonderzoekers Nienke Schlette en Sophie Albers over de manier waarop IPW visie in de praktijk brengt.



*Nienke Schlette (links)
en Sophie Albers*

Welke casus is jullie bijgebleven en laat goed zien hoe jullie werken?

Een opvallende casus was ‘De vader die in zijn auto woont’. In het gezin van Derk en Elly zijn al een tijdlang problemen. Samen zijn zij de ouders van twee jongens. Derk en Elly houden allebei veel van hun kinderen, maar samen gaat het niet meer. Ze zijn daarom uit elkaar, door veel gedoe in het verleden.

Elly krijgt hulp voor stemmingswisselingen. Hiervoor is ze jarenlang behandeld in het ziekenhuis, tot vorig jaar. Inmiddels is de relatie tussen Elly en haar behandelaar verslechterd en

heeft ze meer last van haar stoornis. Ook bij Derk ging het niet goed. Hij zorgde altijd voor de kinderen. Maar door de spanningen ging hij meer en meer drinken. De kinderen werden voorlopig uit huis geplaatst.

Besparing van meer dan een ton

Dat was voor de ouders een kantelpunt: Derk ging afkicken, moeder ging actief haar geestelijke problemen aanpakken. Helaas nemen de spanningen toch weer toe. Elly alleen kan niet goed voor haar kinderen zorgen en een uithuisplaatsing dreigt. Gelukkig lijkt de oplossing makkelijk: Derk voelt zich een stuk beter en alle hulpverleners zijn eigenlijk van mening dat als de kinderen naar hem toe kunnen komen wanneer Elly een aanval heeft, een uithuisplaatsing helemaal niet nodig is. Het probleem is alleen dat hij momenteel geen

woning heeft en tijdelijk in zijn auto woont: niet echt een geschikte plek om twee tieners op te voeden.

Vanuit het instituut Publieke Waarden zijn we met deze casus aan de slag gegaan. We zijn op zoek gegaan naar een woning voor Derk. In eerste instantie was dit tijdelijk een hotel. Dit betaalden we uit het een pot bureaucratievrij-geld. Intussen zochten we een permanente woning. Dit blijkt nog niet zo gemakkelijk: de woningbouwvereniging wilde eerst afspraken met verslavingszorg voor het geval het weer mis zou gaan met Derk alvorens hem aan een woning te helpen. Geen gekke vraag, maar het zorgde voor een enorme vertraging. Derk heeft daarom in totaal drie maanden in hotels moeten doorbrengen. Inmiddels heeft hij gelukkig een huisje.

Hiermee is een nieuwe uithuisplaatsing voorkomen. Daarnaast zorgt het voor meer rust voor Elly om geschikte hulp voor haar problemen te vinden, voor Derk om zijn verslaving onder controle te houden, en voor de kinderen om veilig op te groeien, bij hun eigen vader en moeder. Bovendien levert het een besparing van meer dan een ton op, doordat de uithuisplaatsing van twee kinderen is voorkomen.

Maatwerk

Deze casus is representatief voor hoe wij werken. Er is een gezin met veel problemen. De oplossing lijkt voor de hand te liggen: de man heeft een huisje nodig. Wij doen ons uiterste best om dat te regelen. Dat vraagt om maatwerk. Daarbij gaan we buiten de gebaande paden en omzeilen we diverse bureaucratische obstakels. We maken een plan dat we goed onderbouwen: wat is het beoogde effect? Hoeveel gaat het kosten/wat kunnen we besparen? Dan proberen we de juiste mensen te vinden. Vervolgens koppelen we onze observaties terug aan het systeem: gemeenten, overheidsinstellingen, zorgaanbieders. We gaan naar aanleiding van een casus met hen in gesprek. Wat zegt deze over het beleid? Gaat het hier om een incident of is er sprake van een structurele weeffout? Hoe kunnen we de Derken van deze gemeente voortaan beter helpen, zodat voorkomen kan worden dat ze in hun auto moeten wonen?

Wat typeert jullie organisatie?

We zijn normatief: we vinden dingen. We geloven dat het beter kan en zijn daar vrij compromisloos in. Dat is nodig om echt iets voor elkaar te krijgen. Onze ambitie is een radicaal herontwerp van de verzorgingsstaat die lokaal vorm moet krijgen. Een verzorgingsstaat die is ingericht op wat burgers nodig hebben. Hoe doen we dat op een manier die simpeler, slimmer en goedkoper is? Dat betekent in ieder geval dat de overheid niet alles meer zelf doet, maar durft los te laten en ruimte geeft aan burgerinitiatieven.

Interventie

Wanneer worden jullie gebeld?

We worden ingeschakeld door gemeenten, zorgverzekeraars en andere overheidsinstellingen om huishoudens met complexe problemen te helpen. Vaak zijn dit cases waar al jarenlang geen schot meer in zit. Wij helpen hen aan een zogenaamde doorbraak. Dat betekent een interventie die de oplossing dichterbij brengt. En we hebben gemerkt dat dit vaak niet alleen de regie van de burgers over hun eigen leven vergroot maar ook dat dit vaak veel goedkoper is dan reguliere hulp. Dus de plannen die we maken zijn niet alleen beter voor het huishouden maar ook kostenbesparend.

We kijken altijd naar de individuele situatie en maken daar maatwerk voor. Dit doen we niet alleen. We nemen uitvoerende professionals mee en leren hen hoe ze gelegitimeerd maatwerk kunnen leveren en incidentele en structurele problemen onderscheiden. Maatwerk moet je kunnen legitimeren om willekeur te voorkomen.

Hoe ziet maatwerk er in de praktijk uit?

In elk maatwerkplan staat de wens van het gezin centraal. Welke structurele problemen moeten er opgelost worden? Wat moet er in de organisatie gebeuren? Dat is niet gemakkelijk. Ons bureaucratisch systeem gaat vaak maatwerk actief tegen. Precedentwerking ligt namelijk op de loer. Als uitvoerende professional moet je echt een bureaucratische tijger zijn. En dat kan beter. Daarom is het niet alleen belangrijk om maatwerk op casusniveau te maken, maar ook om het systeem mee te innoveren. Dit doen we in bottom-up beleidsgarages, waarin beleidsmedewerkers harde data uit de uitvoering analyseren en op basis daarvan kijken of een oplossing breder toepasbaar is en wat er nodig is om maatwerk structureel mogelijk te maken. In elk maatwerkplan nemen we bestaande wetgeving mee. We hebben gemerkt dat wetten namelijk veel ruimte bieden voor uitzonderingen, mits deze goed zijn onderbouwd.

Uitgangspunten van onze aanpak zijn:

- Zelfredzaamheid bevorderen
- Vooroordelen en betutteling loslaten
- Basisvertrouwen
- Bestaanszekerheid garanderen (geld en wonen)

School voor Publieke Waarden

Om beleids- en uitvoerende professionals te leren hoe ze maatwerk kunnen leveren heeft IPW de School voor Publieke Waarden opgericht. Kunnen jullie daar wat meer over vertellen?

Doel van onze School is om professionals te leren hoe ze publieke problemen kunnen oplossen. Het bestaande opleidingsaanbod voor professionals is met name gericht op de ontwikkeling van competenties. Maar dat past niet meer bij deze tijd. Sinds de decentralisaties zijn gemeenten verantwoordelijk voor een groot deel van de zorgtaken. De opdracht voor uitvoerende professionals is daarmee sterk veranderd: het werk moet dichter bij de burger worden georganiseerd. En vaak ook met minder geld. Veel gemeenten zien de noodzaak om te innoveren, om meer bottom-up te werken en zijn daar zoekende in. Waar voorheen Den Haag aan zet was, betekent de huidige transformatie in het sociaal domein 't einde van beleid en is de uitvoering juist *in the lead*. Dat is wennen voor veel uitvoerende, maar ook beleidsprofessionals.

Dat vraagt een andere manier van werken. Het opleidingsaanbod schiet daarin tekort wat ons betreft. Daarom hebben we zelf een school opgezet. Als de uitvoering *in the lead* is, betekent het dat innovatie ook daar begint. We leiden uitvoerende professionals op tot actieonderzoekers: Ga weer zelf nadenken. Wat neem je waar? Wat vraagt deze situatie van mij? In de School hanteren we de leerfilosofie van de Amerikaanse bedrijfskundige Chris

Argyris (1923-2013). Deze man heeft onderzoek gedaan naar lerende organisaties. Hij onderscheidt drie ordes van leren:

- *1e orde* leren is causaal leren. Je band is lek en je gaat je band plakken. Dit is wat uitvoerders veelal doen. Continu banden plakken, brandjes blussen en daar beter in worden.
- *2e orde* leren is reflectief leren. Dit is meer het terrein van beleidsmakers. Die gaan op zoek naar het steentje in de band. De oorzaak van de lekke band.
- *3e orde* leren is leren op waarden/systeemniveau. Dit is het terrein van bestuurders. Ligt er niet teveel glas op onze straten?

Binnen de school besteden we aandacht aan alle drie ordes en dagen we vooral uitvoerende professionals uit om ook te leren zich de 2^e en 3^e orde eigen te maken.

Integraal kijken

Kunnen jullie nog een voorbeeld geven van een maatwerkoplossing die jullie ontworpen hebben?

In veel steden zien we dat veel mensen beschermd wonen. Dat is een kostbare voorziening: € 40.000,- per persoon, per jaar. Veel steden hebben een wachtlijst voor toelating. Daarnaast is er een grote groep mensen die prima zelfstandig kan wonen, maar beschermd blijft wonen, omdat er geen andere woning beschikbaar is. Dat betekent dat er zorggeld wordt besteed aan wat feitelijk een woonprobleem is. Dit wordt niet gezien, omdat de professionals vooral bezig zijn in hun eigen koker. Deze tijd vraagt om integraal kijken. We zijn op zoek gegaan naar een structurele oplossing. Biedt de private woonsector misschien kansen? Misschien kunnen mensen die eruit gaan een woning betrekken van iemand die erin gaat?

Waar zijn jullie op dit moment mee bezig?

We werken samen met de gemeente Den Haag en zorgverzekeraar CZ in een *Health Impact Bond*. CZ heeft onderzoek gedaan naar haar wanbetalers en toen bleek dat diezelfde mensen ook grote zorgverbruikers zijn. Het gaat om ongeveer 250 gezinnen. Ons voorstel is dat we voor € 12.000,- minder dan de huidige kosten de problemen van deze gezinnen kunnen oplossen. CZ zorgt voor de voorfinanciering om maatwerk voor deze huishoudens te maken. Het belang van de gemeente is dat deze gezinnen goed worden geholpen en dat de maatschappelijke kosten dalen. Een mooi voorbeeld van publiek-private samenwerking. Als het lukt dit goedkoper te doen, betaalt de gemeente CZ met rente terug. We werken ook samen met de Hogeschool van Amsterdam. Die heeft een leerstoel armoede die onderzoek gaat doen naar de impact van dit project.